IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 33 · Juni 2022

Starke Gremien: Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat

Oft unterschätzt – die Macht des Wirtschaftsausschusses

Vielen ist es gar nicht bewusst: Der Wirtschaftsausschuss (WA) ist mit weitgehenden Informations- und Beratungsrechten ausgestattet. Aus diesem Grund sollte der Betriebsrat (BR) die gesetzlich verankerte Macht des WA im Rahmen seiner Gesamtstrategie als zentrales Gremium der Informationsbeschaffung und -verarbeitung und somit als Frühwarn- und Beratungsinstrument nutzen, um eigene Handlungsoptionen entwickeln zu können.

Die Macht der Betriebsverfassung

Die gesetzliche Grundlage dieses Privilegs ist im sechsten Abschnitt des Betriebsverfassungsgesetzes geregelt: Der Wirtschaftsausschuss zählt zu den wichtigsten Hilfsorganen für die betriebliche Interessenvertretung und hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten. Bei mehr als 100 Beschäftigten ist ein WA zu bilden, er besteht in der Regel aus drei bis sieben Mitgliedern. Er wird vom BR errichtet und ist an dessen Amtszeit gekoppelt.

Um die Kontroll-, Schutz- und Gestaltungsaufgaben im BR wahrnehmen zu können, ist die frühzeitige Kenntnis über die voraussichtliche künftige Entwicklung des Unternehmens und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten essenziell. Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend anhand geeigneter Unterlagen zu unterrichten. Konkret heißt dies: Die Information muss erfolgen, bevor Entscheidungen getroffen werden und solange unterschiedliche Optionen verfolgt werden können. Kritik und Anregungen des Wirtschaftsausschusses müssen noch berücksichtigt werden können.

Die nachfolgende Aufzählung gibt einen (nicht abschließenden) Überblick über den weitreichenden Umfang der wirtschaftlichen Angelegenheiten:

- Die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens (z.B. Jahresabschluss, Liquiditätsplanung, Budgetplanung, Forecast, Deckungsbeitragsrechnung).
- Die Produktions- und Absatzlage (z.B. Absatz- und Umsatzentwicklung, Auftragseingang und Auftragsbestand, Marktanalysen, Kapazitätsplanung, Personalzahlen).
- Produktions- und Investitionsprogramm (z.B. Portfolio- und Betriebsmittelplanung).
- Rationalisierungsvorhaben (z.B. Umstrukturierungen, Make-or-buy-Analysen, Verlagerungsrechnungen, strategische Grundlagen der geplanten Restrukturierung).
- Fabrikations- und Arbeitsmethoden (z.B. Anwendung von Lean-Konzepten, Überwachung und Kontrolle im Arbeitsprozess, ERP-Anwendungen, Fabrikations- und Arbeitsverfahren).
- Fragen des betrieblichen Umweltschutzes (z.B. Umsetzung der EU-Taxonomie-Verordnung, Lieferkettenmanagement nach ökologischen Gesichtspunkten, Energie-Bilanz, Entwicklung von Effizienzprojekten, Gutachten und Studien zur Umweltverträglichkeit von Produkten).

Die Informationsrechte sind also sehr umfangreich. Bei einem bevorstehenden Verkauf kann der WA sogar den Namen des potenziellen Erwerbers erfragen. Für den Fall, dass der Unternehmer seiner Pflicht nach rechtzeitiger und umfassender Information nicht nachkommt, hat der Betriebsrat die Möglichkeit, die Einigungsstelle einzuschalten.

Wer nicht Politik macht, mit dem wird Politik gemacht

Warum es wichtig ist, selbst die Initiative zu ergreifen, zeigt die letzte große Beschäftigtenbefragung der IG Metall: Mehr als die Hälfte der 250.000 Befragten beklagte, dass ihr Betrieb keine Strategie habe, um sich fit für die Zukunft zu machen. Daher ist es sinnvoll, dass der Betriebsrat mit all seinen Ausschüssen die Impulse der Beschäftigten an den Arbeitgeber weiterreicht und selbst Vorschläge erarbeitet, um gute Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche, klimagerechte Zukunft zu schaffen.

Um die Ziele und Forderungen für die Arbeitnehmer:innen durchsetzen zu können, ist oft die Einbeziehung der Gewerkschaft und von Sachverständigen sinnvoll, damit mit der Arbeitgeberseite auf Augenhöhe verhandelt werden kann. Unsere Kolleg:innen aus der Wirtschaftsberatung stehen jederzeit zur Verfügung, um die wirtschaftlichen Zahlen und Argumente mit dem Arbeitgeber zu beraten und geeignete Handlungsoptionen gemeinsam zu entwickeln.

Wissen ist Macht: Qualifizierung für den WA

Für Wirtschaftsausschussmitglieder besteht in der Regel ein Schulungsanspruch. Um die Informationsrechte sachkundig und umfassend wahrzunehmen, schulen wir – in Kooperation mit der BIKO Stuttgart und Heilbronn-Franken sowie der BIKO Alb-Donau Bodensee – die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses. In 3-4 Modulen werden neben rechtlichen Grundlagen insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt, um daraus Chancen und Risiken für die Beschäftigten abschätzen und geeignete Maßnahmen ableiten zu können.

Außerdem werden individuelle Inhouse-Seminare angeboten, die nach Bedarf strukturiert werden und Spezialthemen (z.B. Konzernrechnungslegung, Restrukturierung oder nichtfinanzielle Berichterstattung) beinhalten können.

Kontakt: Simon Schumich
sschumich@imu-institut.de

► Mit dem Team in Klausur – eine solide Basis für die Gremienarbeit

Die Pandemie hat die Arbeit in vielen Gremien auf den Kopf gestellt, in manchen Arbeitskreisen oder Ausschüssen ist sie durch die resultierende Mehrbelastung sogar komplett zum Erliegen gekommen. Im Laufe der Wahlperiode im Frühjahr konnte nun an vielen Stellen eine echte Aufbruchstimmung beobachtet werden, die es nun aufrechtzuerhalten und in konkrete Arbeitsergebnisse umzusetzen gilt. Gerade für neugewählte Betriebsratsgremien kann eine Team-Klausur einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Themen neu zu priorisieren und sich Ziele für die laufende Amtsperiode zu stecken.

So wird die Klausur zum Erfolg

Zu Beginn der Klausur wird für die nötige Transparenz gesorgt, indem gemeinsam die Agenda festgelegt wird. Diese beinhaltet sowohl vorab definierte Themen, durchaus aber auch kurzfristige Ergänzungen aufgrund aktueller Entwicklungen. Eine Team-Klausur besteht aus fünf wesentlichen Bausteinen:

- Abschluss einer Team-Vereinbarung: Kennenlernen der bestehenden Diskussionskultur, Reflexion über die interne Kommunikations- und Konfliktkultur.
- Gemeinsamer Rückblick: Neu gewählte Betriebsratsmitglieder werden inhaltlich abgeholt, und der Blick auf die Außenwahrnehmung des Betriebsrats wird geschärft. Das Wir-Gefühl wird gestärkt, indem Erfolge und Misserfolge der Vergangenheit wertfrei beleuchtet werden.
- Klärung des Selbstverständnisses: Die innere Haltung und Überzeugung der einzelnen Teilnehmenden zur Betriebsratsarbeit wird diskutiert. Die individuellen Rollen für die Arbeit in Ausschüssen und Arbeitskreisen werden mit Blick auf die externe Wahrnehmung und persönliche Präferenzen festgelegt.
- Blick nach vorne: Was soll zukünftig anders gemacht werden? Welche Arbeitsweisen müssen ggf. anders gestaltet werden, und welche Themen sind in den nächsten Wochen und Monaten zu priorisieren?
- Strukturierte Ausarbeitung der Themen: Nachdem die Grundlagen der Zusammenarbeit geklärt sind, können die vereinbarten Themen zielgerichtet bearbeitet werden.

Professionelle Moderation ist Pflicht

Der Moderation kommt in dem Prozess der Themenausarbeitung eine besondere Rolle zu. Zunächst muss im Rahmen einer Bestandaufnahme eine systematische Standortbestimmung erfolgen: Wie ist die aktuelle Position des Gremiums mit Blick auf die anstehenden Themen? Im nächsten Schritt wird ein realistischer Zielkorridor defi-

niert: Was kann bestenfalls, was muss mindestens erreicht werden? Schließlich wird ein konkreter Maßnahmenplan verabschiedet, der Verantwortlichkeiten und Termine klar definiert. Diese Arbeitsschritte können durch eine externe Moderation deutlich professionalisiert werden, so dass das Gremium nach Abschluss der Team-Klausur sofort handlungsfähig ist.

Neugierig geworden? – Gemäß §37.6 BetrVG hat der Betriebsrat Anspruch auf die Vermittlung von Kenntnissen, die für die Betriebsratsarbeit erforderlich sind. In unserem aktuellen Flyer „*Als Betriebsrat (zusammen) wachsen*“ und auf der Homepage ist unser Angebot für die Gestaltung von Gremienarbeit genauer beschrieben. Gerne erstellen wir auf Basis eines ersten Informationsgesprächs ein maßgeschneidertes Angebot.

Kontakt: Maike Geppert
mgeppert@imu-institut.de

- **Die Wertefrage**: Welche Prinzipien haben wir im Gremium, und welche Motivation treibt uns an? Hier geht es z.B. um ein demokratisches Verständnis und eine beteiligungsorientierte Herangehensweise. Auch die Themen Transparenz und Gleichberechtigung sind hier von Relevanz.
- **Die Zweckfrage**: Wofür sind wir als Betriebsräte da, und wie würde das Unternehmen ohne uns aussehen? Warum tun wir das, was und wie wir es machen? Hier stehen oft die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Möglichkeiten der Mitbestimmung im Vordergrund.
- **Die Vision**: Was ist unser Ziel, und was wollen wir in den nächsten vier Jahren erreichen? An welche unserer Errungenschaften soll man sich später erinnern.
- **Ein Praxisbeispiel**: Als übergeordnetes Ziel definiert das Gremium „Offenen Umgang & Zukunft gestalten“. Daraus lassen sich die untergeordneten Ziele der einzelnen Aufgaben ableiten. Für das Team kann dafür ein strukturierter Wissenstransfer etabliert werden, um neu gewählte Kolleg:innen ins Gremium zu integrieren. Für den Umgang mit den Beschäftigten kann es bedeuten, die Außendarstellung durch Betriebsversammlungen oder eine gezielte Öffentlichkeitskampagne zu verbessern. Für die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber kann es die Neudefinition des Umgangs miteinander und das gezielte Vorantreiben eines Zukunftskonzepts bedeuten.

Dem Arbeitgeber einen Schritt voraus – Unterstützung durch Betriebsratsnetzwerke

In der Pandemie schien Vieles im öffentlichen Leben stillzustehen. Doch die Betriebsräte waren stärker als sonst gefordert: von Maßnahmen zum Infektionsschutz über Kurzarbeit bis hin zur beschleunigten Digitalisierung. Treffen und Austausch mit anderen Betriebsräten kamen oft zu kurz. Jetzt starten die Betriebsratsnetzwerke neu: in bewährter Form, um die betriebliche Handlungsfähigkeit zu erweitern und sich gegenseitig zu unterstützen, und mit neuem Themenzuschnitt, um besser auf Branchenfragen und Schlüsselthemen einzugehen.

- Gemeinsam mit der IG Metall moderiert das IMU zwei weitere Netzwerke für Betriebsräte:
  - Aufzug- und Fahrtreppenindustrie (bundesweit)
  - Arbeit 4.0 (Bayern).

Für Betriebsräte aus kleinen und mittleren Automobilzulieferern, aus Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus und mittelständischen Unternehmen bzw. kleinen Konzernstandorten bieten IMU Institut und IG Metall Bezirksleitung ab 2022 drei Branchennetzwerke an, die spezifisch auf die besonderen Herausforderungen in der Transformation eingehen werden. Mit New Work, Digitalisierung und Arbeitsbedingungen von Entwickler:innen arbeiten wir in den nächsten Jahren außerdem an drei zentralen Themen, die Betriebsräte an vielen Standorten Baden-Württembergs beschäftigen und die betrieblich gut geregelt werden müssen.

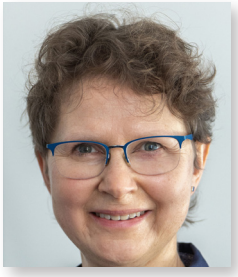
Bedarfsgerechter Zuschnitt der Netzwerke

Die Rolle von Betriebsräten verändert sich. Der Umbau in den Betrieben erfordert zunehmend die Gestaltung neuer Prozesse und einen langen Atem, um beispielsweise digitale Technologien einzuführen. Hieran richten sich die Betriebsratsnetzwerke aus. Gemeinsam erweitern wir unsere Handlungsfähigkeit, indem sich alle aktiv einbringen. Die Themen legen Betriebsrät:innen und Moderator:innen gemeinsam fest. In einem Mix aus betrieblichen Erfahrungen, fachlichen Inputs, beteiligungsorientierter Moderation und gewerkschaftlichen Positionen erarbeiten wir dann zusammen Impulse für eine aktive Betriebspolitik. Mit der Perspektive der aktuellen Wahlperiode bohren wir zusammen dicke Bretter und setzen auf langfristige Unterstützung.

Die aber braucht Vertrauen, weshalb zweitägige Präsenzseminare weiterhin das Rückgrat der Netzwerke bilden. In den Seminaren greifen wir die betrieblichen Themen auf,

erarbeiten Handlungsmöglichkeiten und hinterfragen unser bisheriges Tun. Zu aktuellen Themen ergänzen halbtägige, digitale Vertiefungstreffen die Netzwerkarbeit. So nutzen wir die Vorteile von Präsenztreffen und digitalen Formaten. Das neue Konzept haben IMU und IG Metall im Austausch mit Teilnehmer:innen der bisherigen Netzwerke entwickelt.

Mehr Informationen zu den Netzwerken, Terminen und Teilnahmemöglichkeiten gibt es auf unserer Homepage.



Kontakt: Sylvia Stieler
sstieler@imu-institut.de

► Lokaler Konflikt, globaler Effekt – Der Krieg in der Ukraine und seine Auswirkungen auf unsere Kunden

Vorbemerkung Nr. 1: Der Krieg gegen die Ukraine macht uns alle im IMU sehr betroffen, und wir verurteilen ihn auf das Schärfste. Vorbemerkung Nr. 2: Alles hier Geschriebene kann durch aktuelle Entwicklungen bereits überholt sein, vermutlich aber werden die Auswirkungen des Kriegs so einschneidend und nachhaltig sein, dass unsere Beobachtungen auch mittelfristig (leider) Bestand haben werden.

Vom territorialen Konflikt zum Kampf der Systeme

Zu Anfang sah es so aus, als könnte der Konflikt so schnell beendet sein, wie er begonnen hatte. Zu stark schien die Übermacht Russlands, zu entschlossen die Aggression. Doch der Verteidigungswille der Ukraine und ihrer Bürger:innen, die Solidarität der internationalen Staatengemeinschaft, der Mut zu umfassenden Sanktionen und insbesondere ein imposantes Maß an finanzieller und militärischer Unterstützung haben dazu geführt, dass aktuell kein Ende der Kampfhandlungen in Sicht ist. Das führt einerseits dazu, dass sich die bereits zu Beginn abzeichnenden Effekte, z.B. im Bereich der Energieversorgung, weiter verstärken. Andererseits nehmen die globalen Auswirkungen deutlich zu, Stichwort weltweite Nahrungsmittelkrise durch blockierte Häfen und das gezielte Bombardement von Getreidespeichern.

Kurz nach Kriegsausbruch haben wir eine Befragung im Kolleg:innenkreis durchgeführt, in der wir insbesondere um eine Einschätzung zum weiteren Verlauf des Kriegs und zu seinen Auswirkungen auf unsere Kunden und uns selbst als IMU gebeten haben. Natürlich ist nicht jede der Prognosen, die sich zum Teil auch gegenseitig ausschließen, so eingetreten. Dennoch wurde z.B. ein länger andauernder Konflikt für möglich gehalten, bei dem es nicht mehr nur um die Interessen der Ukraine geht, sondern um einen übergreifenden Systemkampf Demokratie gegen Diktatur.

Achillesferse Energieabhängigkeit

Im Dialog mit unseren Kunden haben wir die Auswirkungen des Konflikts auf die Wirtschaft erörtert. Auf der Absatzseite unterhalten nur die wenigsten der von uns betreuten Unternehmen nennenswerte Geschäftsbeziehungen zu Russland. Mit Blick auf die Beschaffungsseite ergibt sich jedoch ein anderes Bild. Auch wenn hier oft keine direkten Lieferbeziehungen bestehen, so wirkt sich der Konflikt doch gravierend auf die Verfügbarkeit und somit auch die Preise für Rohstoffe und Energie aus. Und so ist es nicht weiter überraschend, dass fast alle unsere Kunden von deutlichen Kostensteigerungen ausgehen, deren Ausprägung jeweils vom spezifischen Geschäftsmodell abhängt.

In dem von uns betreuten Kundenstamm ist es ein seit langem etablierter Reflex, auf Kostensteigerungen beim Materialaufwand mit Programmen zur Personalkosteneinsparung zu reagieren. Ein klassisches Konzept ist dabei die Verlagerung von Wertschöpfung in Richtung Osten – wie weit nach Osten hing dabei in der Vergangenheit oft vom gewünschten Einspareffekt ab. In zahlreichen Beratungsmandaten haben wir die arbeitgeberseitigen Berechnungen auf den Prüfstand gestellt, oft genug als viel zu optimistisch entlarvt und regelmäßig auch auf die Risiken solcher Verlagerungen hingewiesen.

Und wer bezahlt das alles?

Nicht erst seit Corona haben viele Unternehmen inzwischen festgestellt, wie anfällig und fragil die Lieferketten durch die globale Verteilung der Wertschöpfung geworden sind. Die Lokalisierungsdiskussion hat durch die jüngsten politischen Verwerfungen eine neue Dynamik erhalten, so dass Verlagerungen zunehmend nicht mehr als Allheilmittel zur Kosteneinsparung angesehen werden können.

Erste Ansätze von Rückverlagerungen oder auch die Ansiedlung von Industrien, die bis vor Kurzem keine Chance in Deutschland gehabt hätten (siehe Intels Chipfabrik in Magdeburg oder Pläne zur Zellfertigung) sind Zeugen dieses Umdenkens. Jedoch ist zu erwarten, dass Kostensteigerungen in Folge fehlender Kompensationsmöglichkeiten zunehmend beim Verbraucher hängen bleiben werden.

Aber es gibt auch Profiteure des Kriegs. Durch die massiven Aufrüstungszusagen in ganz Europa sind dies natürlich zunächst die Rüstungsunternehmen. Erfreulicher hingegen ist die Renaissance, die derzeit die gesamte Branche der regenerativen Energiegewinnung erlebt (dummer-

weise unterhält kaum noch ein Unternehmen nennenswerte Produktionskapazitäten in Deutschland). Doch die beschleunigte Energiewende, die sich nun zu unser aller Erleichterung endlich abzeichnet, wird wohl zunächst einige unschöne Umwege über fossile (und ggfs. nukleare) Technologien nehmen, um den ungebrochenen Energiebedarf bis zur Verfügbarkeit klimaneutraler Alternativen decken zu können.

Wir im IMU sind auf alle Szenarien vorbereitet, um unsere Kunden bestmöglich zu unterstützen. Bestrebungen nach Restrukturierung und Tarifabweichung begleiten wir mit unseren bewährten Ansätzen zur kritischen Bewertung aller qualitativen und quantitativen Faktoren und der Entwicklung von Alternativkonzepten. Bei der Flankierung von Veränderungsprozessen kommen Methoden der Arbeitsgestaltung sowie Strategie- und Standortkonzepte zum Einsatz. Die Regelung von IT-Systemen und die Gestaltung von Gremienarbeit runden unser Beratungsportfolio ab.

Kontakt: Michael Gill
mgill@imu-institut.de

► 2 Jahre Corona – Wie die Pandemie unsere Arbeit im IMU verändert hat

Über zwei Jahre ist es mittlerweile her, dass der Ausbruch der Corona-Pandemie unser aller Leben in einem Maße verändert hat, wie es zuvor kaum vorstellbar gewesen ist. Auf unsere Arbeit im IMU hatten die jeweils verhängten Maßnahmen zum Teil gravierende Auswirkungen. Dabei lassen sich rückblickend grob vier Phasen unterscheiden:

Phase 1: Der Schock

Die weitreichenden Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen, die Bund und Länder im März 2020 beschließen, stellen das Geschäftsmodell des IMU über Nacht in Frage. Schließlich sehen wir ein hohes Maß an Beteiligungsorientierung als einen wesentlichen Erfolgsfaktor in all unseren Aktivitäten an. Insbesondere die von uns durchgeführten Seminare, aber auch die zahlreichen Beratungen mit einem hohen Anteil an Vor-Ort-Terminen in den Betrieben können plötzlich nicht mehr durchgeführt werden. Der Forschungsbereich ist davon zunächst weniger betroffen.

Phase 2: Die Orientierung

Nachdem der erste Schock verdaut ist, beginnen die Überlegungen, wie auf die radikal veränderten Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Die Zeichen stehen auf virtuellen Formaten, sowohl was die Durchführung von Seminaren, aber auch allen anderen Arten von Zusammenkünften betrifft. Die unterschiedlichsten Videokonferenzsysteme werden getestet, Hardware wie Mikrofone und Kameras angeschafft. Insbesondere die Ausstattung der Homeoffices übertrifft mittunter den allgemeinen Büro-Standard. Und es wird viel ausprobiert, was mit der neuen Technik alles möglich ist und was eher nicht.

Phase 3: Die Flexibilisierung

Nachdem die technischen Voraussetzungen geschaffen und die ersten Erfahrungen gemacht sind, folgt eine ständige Anpassung an sich immer wieder ändernde Vorgaben. Hier ist also Flexibilität und Kreativität gefragt. Während der Gesetzgeber die Folgen der Pandemie durch entlastende Regelungen zur Kurzarbeit abzufedern versucht, schafft er zugleich neue und bis dahin kaum denkbare Erleichterungen für die Gremienarbeit. So können Beschlüsse per Videokonferenz gefasst und sogar Einigungsstellenverfahren vollständig digital durchgeführt werden.

Phase 4: Das New-Normal

Zum aktuellen Zeitpunkt bestehen kaum noch Einschränkungen mit Blick auf die Pandemie. Wie lange dieser Zustand anhält, kann niemand mit Gewissheit sagen. Dennoch haben sich einige Trends verfestigt. Mehrtägige Seminare mit einem hohen Maß an Inhaltsvermittlung und Interaktion sind, ebenso wie Klausurtagungen, im Online-Format kaum sinnvoll zu gestalten. Anders sieht es bei Webinaren aus, bei denen oft eine kompakte Schulung zu Sachthemen im Vordergrund steht. Im Beratungsbereich hingegen hat sich das Online-Meeting als durchaus gleichwertige Alternative zur Präsenzbesprechung etabliert. Vor allem die Möglichkeit, durch obsolet gewordene Reisen Termine flexibler einplanen zu können, wird von vielen als Vorteil angesehen.

Darüber hinaus hatte die Pandemie auch einige interessante Effekte auf unsere Zusammenarbeit im IMU, die vermutlich viele andere Unternehmen ebenfalls beobachten konnten: Online-Meetings finden in aller Regel sehr pünktlich statt, die Teilnahmequote ist hoch, und oft konzentriert man sich stärker auf die Inhalte und eine stringente Abarbeitung der Tagesordnung. Im Gegenzug haben die Präsenzmeetings eine neue Bedeutung erhalten: Sie dienen mehr als früher dem persönlichen Austausch und der Stärkung des Miteinanders.

Hinsichtlich der Homeoffice-Frage mussten sich viele Kolleg:innen übrigens nicht groß umstellen: Wir im IMU haben schon immer daran geglaubt, dass die besten Ideen nicht unbedingt am Schreibtisch im Büro entstehen, sondern durchaus auch mal am Küchentisch zuhause.

Kontakt: Michael Gill
mgill@imu-institut.de

Die Welt im Wandel – Transformation aktiv gestalten

Transformation, Strukturwandel, Energie- und Verkehrswende, Umbruch – viele Begriffe versuchen die derzeit laufenden, vielschichtigen Veränderungen in Wirtschafts- und Arbeitswelt zu beschreiben. Was die hinter diesen Begriffen stehenden Prozesse konkret in Betrieben, für Beschäftigte und bei den betrieblichen Interessenvertretungen bewirken, ist deutlich schwieriger zu benennen und von Branche zu Branche, von Betrieb zu Betrieb höchst unterschiedlich ausgeprägt.

Langjährig erfolgreiche Geschäftsmodelle brechen weg, andere entstehen. Produkte und Produktionsprozesse müssen neu aufgestellt werden, Tätigkeitsprofile, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen unterliegen zum Teil starken Veränderungen. Dies alles geschieht gleichzeitig, oftmals ohne klaren Kompass und teilweise innerhalb eines Betriebs. Jüngst auftretende Krisen – Corona, wegbrechende Lieferketten, Kriegsfolgen – verschärfen die Unsicherheiten nochmals erheblich.

Die Chancen der Transformation nutzen

Klarer Konsens ist, dass wir alle gemeinsam und schnell handeln müssen und wollen, um die Klimaziele zu erreichen, um die Wirtschaft und die Gesellschaft nachhaltig aufzustellen. Die dazu notwendigen Veränderungen lösen aber auch Ängste und Verunsicherungen aus. Insbesondere im Osten Deutschlands sind diese, auch aufgrund der vor 30 Jahren gemachten, vielfach negativen Erfahrungen, besonders ausgeprägt.

Umso wichtiger ist zu verdeutlichen, welche Chancen in der Transformation liegen. Sie kann sich für die Belegschaften sehr unterschiedlich auswirken: Im besten Fall erhalten die Beschäftigten frühzeitig Chancen der Weiterbildung, um darüber den Wandel aktiv mitgestalten zu können. Im schlechtesten Fall arbeiten sie in einem wenig innovativen Unternehmen mit einem überkommenen Geschäftsmodell und entsprechend schlechten Zukunftsaussichten.

Eine zentrale Aufgabe besteht daher in der Stärkung der Innovationskraft der Betriebe und der Entwicklung einer vorausschauenden Personalplanung, an der es Befragungen nach in vielen Betrieben mangelt.

Elektromobilität, Digitalisierung oder neue Energietechnik bieten Ansatzpunkte, zukunftsfähige Unternehmen, regionale Wertschöpfung und sichere, gute Arbeitsplätze zu schaffen. Berlin, die Regionen Brandenburgs und Sachsens haben – bei allen Herausforderungen wie der vergleichsweise niedrigen Tarifbindung und Mitbestimmung – hierfür oft sehr gute Voraussetzungen: Gut qualifizierte, engagierte und transformationserfahrene Beschäftigte, innovative Unternehmen, eine ausgeprägte Wissenschaftslandschaft und stabile Netzwerke. Erfolgreiche Branchenentwicklungen (z.B. Elektromobilität in Südwestsachsen) und Ansiedlungen von Zukunftsindustrien (z.B. im Automobilbau, der Halbleiterindustrie und der Energiespeichertechnik) zeigen dies deutlich.

Beteiligungsorientierung als Schlüssel zum Erfolg

Es gilt aber auch: Die Transformationschancen werden nur dann wirklich genutzt werden können, wenn sie unter Einbezug der Beschäftigten und entlang von arbeitspolitischen Leitplanken sozialverträglich gestaltet werden. Gute Arbeit ist dabei im Nachhaltigkeits-Dreiklang von Ökologie, Ökonomie und Sozialem zentrales Ziel. Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte sowie Gewerkschaften als Experten, Innovationstreiber und Zukunftsgestalter dabei zu unterstützen, ist ein wesentliches Arbeitsfeld des IMU-Instituts Berlin Brandenburg Sachsen.

In regionalen Betriebsrätenetzwerken in Sachsen und Brandenburg unterstützen wir den kontinuierlichen und strukturierten Know-how-Transfer aus Wissenschaft und Forschung, sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den Kolleg:innen. Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklung spielen dabei ebenso eine Rolle wie Fragen der Arbeits- und Technikgestaltung und aktuelle Themen wie Künstliche Intelligenz. Auch werden aus den Netzwerken heraus betriebliche Projekte zur konkreten Gestaltung der Transformation im Betrieb, z.B. Betriebsvereinbarungen oder betriebliche Fachkräftestrategien, begleitet.

Im Kontext der sogenannten Revierwende unterstützt das IMU-Institut Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Vertreter:innen der Gewerkschaften in der Lausitz mit wissenschaftlicher Expertise, mit einem Seminar- und Kursangebot, mit Vernetzungs- sowie Beratungs- und Coachingleistungen. Ebenso beteiligt sich das IMU-Institut an regional- und strukturpolitischen Initiativen zur arbeitsorientierten Gestaltung der Transformation in Konzept und Umsetzung.

Mehr dazu auf unseren Projektwebseiten unter www.imu-berlin.de/projekte/

Kontakt: Gregor Holst
gregor.holst@imu-berlin.de

Die IMU Institut GmbH mit Sitz in Stuttgart und die IMU-Institut Berlin GmbH sind zwei unabhängige, aber eng verbundene Forschungs- und Beratungsgesellschaften mit gemeinsamer Historie. Sie haben ihren Ursprung in einem bereits 1981 gegründeten Trägerverein.

Verhandeln, aber richtig – Handlungsoptionen bei der Mitgestaltung von Interessenausgleich und Sozialplan

Egal, ob es um einen Interessenausleich und Sozialplan oder eine Betriebsvereinbarung geht: Verhandlungen sind wesentlicher Teil der Betriebsratsarbeit und ähneln oft einem zähen und langwierigen Etappenradrennen wie der Tour de France. Entscheidend dabei ist die Kenntnis der Schlüsselfaktoren, die zum Verhandlungserfolg führen. Rechtsanwalt Jörg Zuber und Ralf Heinle, langjähriger Kollege beim IMU Institut, geben in ihrem neuen Buch „Verhandeln, aber richtig“ Einblicke in die wichtigsten Handlungswerkzeuge für Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften und stellen einen verhandlungspsychologischen Werkzeugkasten für verschiedenste Verhandlungssituationen vor.

Der Grundstein für erfolgreiches Verhandeln wird bereits in der Vorbereitung gelegt: Welche Interessen verfolgt der Arbeitgeber? Welche Interessen haben die Kolleg:innen im Betrieb und der Betriebsrat, und was folgt daraus für die Definition von Forderungen und Zielen?

▶ Das Buch „**Verhandeln – aber richtig! Mit Schaubildern für Interessenausgleich und Sozialplan**“ ist im BUND Verlag erschienen und dort oder über den Buchhandel zum Preis von 39,90 € erhältlich. Die Kosten für die Anschaffung sind nach § 40 BetrVG als Sachkosten des Betriebsrats vom Arbeitgeber zu tragen.

Der Weg zur Beantwortung dieser Fragen und die Möglichkeiten, die Belegschaft über Fragebogenaktionen und Ideenworkshops in den Prozess einzubinden, werden im Buch detailliert und praxisorientiert beschrieben. Für die Arbeit von Gewerkschaften als übergeordneter Netzwerkpartner und Brücke in die Politik werden spezialisierte Handlungswerkzeuge vorgestellt.

Neben den eher prozessorientierten Themen kommt den psychologischen Aspekten einer Verhandlung eine besondere Bedeutung zu. Hier stellen die Autoren 19 Werkzeuge vor, die je nach Verhandlungssituation den Unterschied ausmachen können.

Z.B. wird anhand der sog. Nullpunkt-Parabel beschrieben, wie ein vermeintlich bevorstehendes Scheitern von Verhandlungen kreative Potenziale freisetzen und die Gespräche doch noch erfolgreich über die Ziellinie bringen kann.

Kontakt: Ralf Heinle
rheinle@imu-institut.de

Künstliche Intelligenz und Mitbestimmung in der Praxis – Seminar und Themenforum

Künstliche Intelligenz (KI) ist eine der zentralen Technologien moderner Digitalisierungsstrategien und fasziniert und verunsichert zugleich unsere Gesellschaft. Auch im Betrieb kommen zunehmend KI-getriebene Systeme zum Einsatz, die unsere Art zu arbeiten massiv verändern. Entscheidungen werden von Maschinen getroffen, mit denen man nicht verhandeln kann und wo es keine einfachen Wenn-dann-Pfade mehr gibt. Wie kommt die klassische Mitbestimmung mit solchen Herausforderungen zurecht? Welche praktischen Möglichkeiten gibt es, diese Systeme zu bändigen?

Unsere Experten beraten beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu solchen Systemen und erklären die Technologie sowie die Gestaltungsmöglichkeiten in Seminaren für Betriebsräte. Direkt im Anschluss an das Betriebsräte-Seminar „Künstliche Intelligenz“ vom 03.-07. Oktober 2022 mit Jonas Grasy vom IMU Institut an der Kritischen Akademie Inzell findet dazu eine Konferenz statt, die für alle Interessierten offen ist: In einem hochkarätig besetzten Themenforum werden wir zwei Tage lang gemeinsam die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz auf die Arbeitswelt untersuchen und diskutieren. Dabei kommen Vertreter:innen der betrieblichen Praxis, Anbieter entsprechender Software-Systeme, Gewerkschafter:innen und Wissenschaftler:innen zu Wort und miteinander ins Gespräch.

Mit einem interessanten Mix aus praktischen Vorführungen, Fachvorträgen und Workshops werden die Chancen und Herausforderungen Künstlicher Intelligenz für Staat und Gesellschaft, in der betrieblichen Mitbestimmung und aus gewerkschaftlicher Perspektive gemeinsam erörtert. Ebenso wollen wir konkret auf den Einfluss Künstlicher Intelligenz im Recruiting-Prozess eingehen.

Anmeldung zum Seminar: https://bit.ly/39dsWSA

Das Themenforum findet vom 07.-09. Oktober 2022 in der Kritischen Akademie Inzell statt und ist für die Teilnehmer kostenlos. Anmeldung zum Themenforum: https://bit.ly/Themenforum-KI

Kontakt: Jonas Grasy
jgrasy@imu-institut.de

Anmeldung

Themenforum

► Das IMU Institut als Arbeitgeber

Um unseren Kunden auch in Zukunft ein verlässlicher und kompetenter Ansprechpartner zu sein, suchen wir immer das Gespräch mit potenziellen Interessent:innen für eine Tätigkeit im IMU. Insbesondere in den Bereichen Wirtschafts- und IT-Beratung sehen wir einen tendenziell steigenden Bedarf. Gefragt sind neben der Expertise im jeweiligen Fachgebiet und Praxiserfahrung in der Vermittlung von Wissen auch eine hohe Affinität zu unserer Klientel der Arbeitnehmervertretungen, insbesondere Betriebsräten und Gewerkschaften.

Kontakt: Michael Gill
mgill@imu-institut.de

► Unsere neue Website ist online

Wir freuen uns, einen neuen Internetauftritt mit frischem Design präsentieren zu können. Mehr Leichtigkeit, einfache Benutzeroberfläche und viel Arbeitsorientierung sind nur einige der neuen Features. Besonders im Bereich der Beratung haben wir unsere umfangreiche Expertise in nahezu allen Themen der Interessenvertretung dargestellt. Der Zugang zu unseren fundierten Forschungsergebnissen wurde verbessert, und auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit uns wurde vereinfacht.

Auf unserer Website finden sich eine reichhaltige Auswahl an Forschungsergebnissen, News zu aktuellen Themen und Infos zu unseren vielfältigen Beratungsangeboten. Ein Blick lohnt sich – jetzt und regelmäßig!

www.imu-institut.de

Kontakt: Jochen Müller
jmueller@imu-institut.de

Und endlich wieder:
Sommerfest beim IMU Stuttgart,
Donnerstag, 21. Juli 2022, ab 17.30 Uhr,
Hasenbergstraße 49, Hinterhof

► Aktuelle Veröffentlichungen zum Thema „New Work"

Bereits seit Jahren versuchen Unternehmen, immer flexibler zu werden. Zuletzt waren vermehrt Experimente mit neuen Formen der Arbeitsorganisation in den Bürobereichen zu beobachten. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklungen verstärkt, und New Work wurde in vielen Unternehmen zum neuen (Mode-)Thema. Das Schlagwort New Work fasst unterschiedliche Methoden und Konzepte zusammen. Beispiele sind agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, hybride Arbeit, mobile Telearbeit, Homeoffice, neue Büroraumkonzepte, Desksharing, Working Cafés, Coworking Spaces, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools, Microsoft Office 365 und viele mehr.

Das Versprechen dahinter: ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze, Gestaltungsspielräume, ganzheitliche Arbeitsaufgaben, selbstorganisierte Zusammenarbeit, wertschätzende Kooperation sowie belastungs- und stressarme Arbeit. Alles Themen, für die Betriebs- und Personalräte seit Jahren kämpfen.

Aus unseren Forschungsprojekten heraus veröffentlichen wir regelmäßig aktuelle Erkenntnisse und Thesen. Hierbei beschäftigen wir uns vor allem auch mit der Frage, wie Betriebsräte eingreifen können, damit sich die oben genannten Angebote nicht ins Gegenteil verkehren und zu höheren Belastungen führen. Im Rahmen des HBS-Projekts „Arbeit 4.0 – Handlungshilfen für Mitbestimmungsakteure" sind beispielsweise die beiden folgenden Veröffentlichungen entstanden, die auf unserer Homepage unter der Rubrik „Alle Forschungsprojekte" zu finden sind:

- Seibold, Bettina; Mugler, Walter (2021): „Büroarbeit im New Normal – Flexibilisierung und Beschäftigteninteressen". Düsseldorf.
- Seibold, Bettina; Mugler, Walter (2021): „Das neue Normal: beteiligungsorientiert, selbstbestimmt und gut geführt". Düsseldorf.

Darüber hinaus haben wir Artikel zu Regelungsthemen wie „Dynamische Prozessvereinbarung für Cloud-Software wie Microsoft Office 365" oder „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen" veröffentlicht, die ebenfalls auf unserer Homepage verfügbar sind.

Impressum

IMU-Akzente Juni 2022 ISSN 1430-7693

Redaktion: Michael Gill, Layout: Christa Schnepf
Herausgeber: IMU Institut e.V.
Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart
www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.